

ARTÍCULO ORIGINAL

**“MANAGEMENT STRATEGY FOR THE CREATION OF A BUSINESS
INCUBATOR IN THE ARMED FORCES OF PERU - 2025.”**

**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA INCUBADORA
DE EMPRESAS EN LAS FF.AA. DEL PERU- 2025**

Autores:

Mg Roberto Cerna Barco
ORCID 0009-0001-9579-1930
rcerna@esfap.edu.pe
Fuerza Aérea del Perú
Lima Perú

Mg Marco Antonio Felippe Mori
ORCID 0000-0002-7077-7152
mfelippem@esfap.edu.pe
Fuerza Aérea del Perú
Lima Perú

Mg Lilian Paliza Champi
ORCID 0009-0003-1153-6345
lpaliza@esfap.edu.pe
Fuerza Aérea del Perú
Lima Perú

Mg Alfredo Rodriguez Diaz
rodrigueza@esfap.edu.pe
ORCID: 0000-0002-0588-5667
Fuerza Aérea del Perú
Lima Perú

DOI: 10.61556/ampg. v5i06.99

RESUMEN

Las incubadoras de empresas son alternativas ideadas para crear un ambiente de protección a la creación e implementación de nuevas empresas. La incubadora de empresas, es la organización diseñada para acelerar el desarrollo económico nacional, que ayuda a las startups, en particular a las nuevas empresas de base tecnológica, durante su fase de crecimiento y desarrollo. la gestión de la incubadora es para crear startups exitosas, basados en la innovación de los recursos tangibles e intangibles. (Matt y Feng, 2010).

Las Fuerzas Armadas (FF. AA.) del Perú han iniciado una modernización propia del avance tecnológico en el ámbito militar y de las nuevas tecnologías existentes, en tal sentido se propone una estrategia de gestión que facilite la creación de una incubadora de empresas o startups a partir de los emprendimientos que se puedan generar en el seno de las Fuerzas Armadas del Perú. Se utilizó la metodología del análisis de sistemas que corresponde al estudio detallado de un sistema de información para conocer su funcionamiento actual, sus características. Así mismo se ha considerado el modelo de desarrollo humano enfoque que se basa en la idea de que cada persona tiene el derecho de desarrollarse plenamente en todas las áreas de su vida, esto incluye el acceso a la educación, la salud, la participación en la vida social y política, y la posibilidad de tomar decisiones que afectan su vida. Se empleó la técnica de revisión sistemática de la literatura (RSL) que comprende la Búsqueda de literatura, Selección y evaluación de estudios, Síntesis de la evidencia, Reporte de resultados. Se busca orientar y canalizar la experiencia de los integrantes de las FF.AA. a fin de que puedan generar emprendimientos que les permita mejorar e innovar.

Palabras Claves: Tecnología, Innovación, Desarrollo, Emprendimiento, Fuerzas Armadas.

ABSTRACT

Business incubators are alternatives designed to create a protective environment for the creation and implementation of new companies. A business incubator is an organization designed to accelerate national economic development, assisting startups, particularly technology-based startups, during their growth and development phases. University incubator management is designed to create successful startups based on the innovation of tangible and intangible resources (Matt & Feng, 2010). The Peruvian Armed Forces (FF. AA.) have initiated a modernization process based on technological advancements in the military field and existing new technologies. Therefore, a management strategy is proposed to facilitate the creation of a business or startup incubator based on the ventures that may arise within the Peruvian Armed Forces. The systems analysis methodology was used, which corresponds to the detailed study of an information system to understand its current functioning and characteristics. Likewise, the human development model, an approach based on the idea that every person has the right to full development in all areas of their life, has been considered. This includes access to education, healthcare, participation in social and political life, and the ability to make decisions that affect their lives. The systematic literature review (SLR) technique was used, which includes literature search, study selection and evaluation, evidence synthesis, and results reporting. The aim is to guide and channel the experience of members of the Armed Forces so that they can generate initiatives that allow them to improve and innovate.

Keywords: Technology, Innovation, Development, Entrepreneurship, Armed Forces.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es definir o proponer una estrategia de gestión que facilite la creación de una incubadora de empresas o startups a partir de los emprendimientos que se puedan generar en el seno de las Fuerzas Armadas del Perú. La incubadora de empresas es un mecanismo que ofrece un enfoque estratégico de valor añadido que es una estrategia empresarial que busca incrementar el valor percibido de un producto o servicio para los clientes, más allá de sus características básicas, alberga startups para ayudarles a desarrollarse, se comporta como una herramienta catalizadora para el desarrollo económico, proporciona una amplia gama de recursos y servicios y prácticas de gestión; la incubadora de empresas es un mecanismo que desarrolla una organización para obtener los resultados de investigación, incluyendo la creación de nuevas empresas. (Janqui, 2020). En las incubadoras de empresa se practican modelos de gestión con diferentes estructuras y procedimientos. (Grimaldi y Grandi A.,2005), Consideramos que una gestión estratégica transversal, brindará a la incubadora las orientaciones pertinentes para dar cumplimiento al propósito por la cual fue creada apuntando a la consolidación organizacional y el fortalecimiento de un equipo de gestión capacitado para prestar servicios eficientes y eficaces relacionados a procesos de incubación de emprendimientos innovadores, de base tradicional y/o tecnológica. (Ocampos y Lezcano , 2022). Las etapas que posee la Incubadora de Empresas son: a) Ingreso a la Etapa de Pre-incubación: se convocan las ideas y proyectos, se evalúa el perfil del emprendedor, su propuesta de valor y se selecciona el emprendimiento para la siguiente etapa; b)Pre – Incubación: se brindarán cursos de capacitación y asesoramiento para la elaboración y afinamiento del plan de negocio; c) Incubación : En este momento la empresa se materializa y la idea que fue evolucionando y plasmando en el papel, toma cuerpo y técnicamente da lugar al nacimiento de una nueva empresa, con potencial de crecimiento; d) Post- Incubación: se desarrollará por medio de seguimiento a las empresas, a fin de asegurar su supervivencia en el mercado.

METODOLOGÍA

Se utilizó la metodología del análisis de sistemas que corresponde al estudio detallado de un sistema de información para conocer su funcionamiento actual y sus características, identificar sus requerimientos o requisitos y, sobre todo, establecer la conveniencia de que este sea mejorado, reestructurado o cambiado (Mena, Mena y Rumie, 2024) y el modelo de desarrollo humano enfoque que se basa en la idea de que cada persona tiene el derecho de desarrollarse plenamente en todas las áreas de su vida, esto incluye el acceso a la educación, la salud, la participación en la vida social y política, y la posibilidad de tomar decisiones que afectan su vida (Mendez, 2025). El objetivo del modelo de desarrollo humano, se relaciona con la vinculación de las libertades reales que disfruta la gente de una población determinada en donde las personas deben ser vistas como agentes activamente involucrados en la construcción de su propio destino y no solamente como receptores, es decir, la libertad brinda la oportunidad de lograr nuestros objetivos y metas de las cosas que tenemos razones de valorar y engloba tanto los procesos que permiten las libertades de toma de decisión y de las acciones consecuentes, así como las oportunidades efectivas de hacerlo, en sus condiciones específicas de existencia (Picazzo, Gutierrez, Infante y Cantu, 2011). Se empleó la técnica de revisión sistemática de la literatura (RSL) que comprende la Búsqueda

de literatura, Selección y evaluación de estudios, Síntesis de la evidencia, Reporte de resultados.

Metodología del análisis de sistemas.

Victor Weinberg citado por Paredes, 2014 lo define como examinar, identificar y evaluar los componentes y las relaciones involucradas en los sistemas desde la definición del problema hasta las fases de mantenimiento y modificación. Se podría definir la fase de análisis como la encargada de examinar el problema, los objetivos, los requerimientos, prioridades y límites del entorno, más la identificación de costos beneficios estimados y el tiempo requerido para una solución tentativa.

Modelo de desarrollo humano.

El desarrollo humano se refiere al proceso mediante el cual las personas adquieren habilidades, conocimientos y capacidades que les permiten llevar una vida plena y satisfactoria. Este concepto va más allá de las simples medidas económicas, como el ingreso per cápita, y se centra en el bienestar integral del individuo. El desarrollo humano implica la expansión de las libertades y oportunidades que las personas tienen para vivir de manera digna y alcanzar su máximo potencial.

El enfoque del desarrollo humano se basa en la idea de que cada persona tiene el derecho de desarrollarse plenamente en todas las áreas de su vida. Esto incluye el acceso a la educación, la salud, la participación en la vida social y política, y la posibilidad de tomar decisiones que afectan su vida. En este sentido, el desarrollo humano se convierte en un proceso continuo que se extiende a lo largo de toda la vida, desde la infancia hasta la vejez.

Gestión Estratégica Transversal

La planificación y gestión debe estar orientada a la participación activa de todos los componentes de la organización. La gestión transversal facilita la movilización y coordinación de diferentes áreas para alcanzar las metas (comerciales, económicas, sociales, ambientales, etc.) que se haya planteado la institución.

Una gestión transversal es decididamente colaborativa, ya que incentiva la reunión de todos los integrantes de la organización, definiendo los objetivos a alcanzar. Asimismo, valora la función de cada uno de ellos para obtenerlos, sus capacidades y el conocimiento de sus limitaciones. Esto permite ofrecer soporte y empoderamiento para generar innovación y establecer objetivos conjuntos. (Conexión-ESAN, 2018).

Revisión sistemática de la literatura (RSL)

Las revisiones sistemáticas de literatura (RSL) también referidas como revisiones sistemáticas, tienen como objetivo identificar, evaluar y combinar la evidencia de estudios primarios usando un método riguroso. Este método ha sido ampliamente implementado en algunas disciplinas, como la medicina y la sociología, en la investigación se adoptó un enfoque de revisión integradora (Jones-Devitt, Austen, Parkin, 2017).

RESULTADOS

Incubadora de Negocios o Empresas

(Stevenson citado Granados et al., 2020) señala que, por incubadora de negocios o empresas, se entiende como la plataforma institucional que se crea con la finalidad de impulsar la creación de empresas, actúa como un elemento indispensable para minimizar los obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores en sus esfuerzos por crearlas y en términos generales, busca incentivar e incrementar el interés de los individuos en cuanto a sus aspiraciones de desarrollar ideas potencialmente productivas y brindar a los emprendedores los recursos necesarios para iniciar una empresa. La creación de empresas, si bien se concibe como parte de las dinámicas naturales de los mercados, se puede potencializar al establecer mecanismos de fomento a la actividad empresarial y al facilitar el entendimiento de los procedimientos para crear una nueva empresa (Granados et al., 2020)

Emprendimiento

El emprendimiento es el proceso de diseñar, lanzar y administrar un nuevo negocio, que generalmente comienza como una pequeña empresa o una emergente, ofreciendo a la venta un producto, servicio o proceso (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021)

¿Qué es una Startup?

Una startup es una empresa emergente, generalmente caracterizada por su enfoque en la innovación, ya sea en productos, servicios, procesos o modelos de negocio. Estas empresas suelen operar en condiciones de alta incertidumbre y buscan crecer rápidamente mediante el uso de tecnología y estrategias escalables. A menudo, las startups tienen como objetivo disruptir mercados tradicionales o crear nuevos nichos. Una empresa o startup puede desarrollar productos innovadores, ofrecer servicios basados en tecnología, o incluso combinar ambos. El enfoque principal de una startup es la innovación y el crecimiento rápido, lo que les permite adaptarse a diferentes modelos de negocio, ya sea en el ámbito de los bienes o de los servicios. (Casaprime, 2024)

La startup alemana líder en tecnología de defensa, ARX Robotics, es dirigida por el veterano de defensa David Roberts, como director ejecutivo, con el apoyo de un equipo de expertos en tecnología militar y de defensa. Roberts declaró: Los vehículos autónomos de ARX, con una eficacia probada en operaciones, ofrecen un impulso inmediato a la capacidad de las Fuerzas Armadas del Reino Unido, a la vez que proporcionan una plataforma de integración multimodular en colaboración con empresas británicas. El sistema operativo Mithra, propiedad de la compañía, y la plataforma Core permiten el control remoto mediante IA de vehículos militares existentes, lo que mejora el conocimiento de la situación en el campo de batalla y aumenta la eficiencia de las operaciones de defensa. Estos sistemas están diseñados para escalar en plataformas nuevas y existentes para satisfacer las necesidades cambiantes de las fuerzas armadas modernas. ARX Robotics ha anunciado su expansión al Reino Unido con el establecimiento de una nueva sede en Londres y una planta de producción en el suroeste de Inglaterra. Esta decisión representa un paso significativo para impulsar la soberanía europea en materia de defensa y fortalecer la colaboración entre el Reino Unido y Europa en materia de innovación en defensa. (Defence Industry Europe, 2025)

La Marina de EE.UU. impulsa alianzas con startups tecnológicas, Justin Fanelli, el director de Tecnología reveló un kit para integrar innovación privada. El

programa busca superar barreras en la adopción de tecnología militar. Se anunció en un podcast de TechCrunch el 10 de junio de 2025.

Fanelli detalló que el kit de innovación acorta el proceso para que startups colaboren con la Marina. La iniciativa, coordinada con la Unidad de Innovación de Defensa (DIU), prioriza métricas basadas en resultados, como «tiempo de los marineros ahorrado» y resiliencia operativa, frente a criterios tradicionales, las empresas deben enfocarse en ciberseguridad e infraestructura TI, áreas donde la Marina invierte miles de millones. Fanelli, también socio en NextGen Venture Partners, ofreció consejos para quienes buscan trabajar con la institución. El éxito del programa dependerá de su capacidad para atraer startups y traducir sus soluciones en mejoras operativas tangibles. La DIU será clave en este proceso de transformación digital castrense. (Bot, 2025)

En la actualidad Schimpf es el director ejecutivo y cofundador de Anduril, una startup que desarrolla sistemas de vigilancia y defensa para el ejército estadounidense y otras agencias. La tecnología que rige todo esto es una plataforma de software, impulsada por inteligencia artificial, llamada Lattice. Anduril comercializa el sistema como una forma de monitorear instalaciones, bases militares y fronteras. La misión fundadora de Anduril es brindar al personal militar y gubernamental capacidades basadas en tecnología con la ayuda de IA que permitirían a una sola persona vigilar cientos de millas de terreno. (Ward y Sottile, 2019)

En el Perú contamos con la Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado denominado FONAFE que es una persona jurídica de Derecho Público perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas, encargado de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado. La Corporación FONAFE, tiene bajo su ámbito a 35 empresas públicas y una entidad por encargo en todo el país, distribuidas en diversos sectores: generadoras y distribuidoras eléctricas, financieras, saneamiento, hidrocarburos, remediación, infraestructura en transporte, defensa, editorial, salud, entre otros. Debemos citar las más importantes que se desarrollan dentro de las Fuerzas Armadas:

Servicios Industriales de la Marina S.A. (SIMA-PERÚ S.A.) tiene como finalidad promover y desarrollar la industria naval, industrias complementarias y conexas, de acuerdo con las normas legales vigentes, es una empresa estatal de derecho privado dentro del ámbito del Ministerio de Defensa y se rige por las disposiciones de la Ley de los Servicios Industriales de la Marina S.A. - Ley N° 27073, su estatuto, la Ley de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y supletoriamente por la Ley General de Sociedades, en lo que le fuere aplicable; de igual manera, por la Constitución Política del Perú y el Decreto Legislativo N° 1134 "Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa". SIMA-PERÚ S.A., En cuanto a las acciones de control, están a cargo de la Contraloría General de la República y la supervisión de la Comandancia General de la Marina de Guerra del Perú, en la forma prevista por la Ley de los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A. y al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad empresarial del Estado – FONAFE.

En cuanto a la Gestión Empresarial de SIMA-PERÚ S.A. es una empresa estratégica para la Defensa Nacional, al ser uno de sus objetivos efectuar en forma prioritaria la reparación, carena, alteración y construcción de los buques para la Marina de Guerra del Perú. Asimismo, tiene por finalidad promover y desarrollar la industria naval, industrias complementarias y conexas. En ese sentido, las

actividades promovidas en materia de construcciones y reparaciones navales son prioritarias, estratégicas y de preferente interés nacional, logrando en el transcurso de sus años una experiencia y know how en la ejecución de proyectos complejos en las líneas de negocio. (Marina de Guerra del Perú, 2022).

El 22 de mayo de 1845, durante el gobierno del Mariscal Ramón Castilla y Marquesado, se estableció la Factoría del Estado en el pueblo de Bellavista (hoy distrito) perteneciente a la Provincia Constitucional del Callao, la misma que se convertiría en uno de los principales establecimientos de su género en América del Sur. La decisión de crear esta factoría, después renombrada como Factoría Naval de Bellavista, obedeció a que el Perú, en el año 1844, había iniciado las gestiones para la adquisición del vapor "Rímac", primer buque de guerra a vapor de la Armada Nacional de ese entonces. A partir de 1861 la factoría pasó íntegramente bajo órdenes de la Armada. (wikipedia, 2025)

El Servicio de Mantenimiento del Perú Sociedad Anónima Cerrada (SEMAN PERÚ SAC) tiene por finalidad desarrollar la industria aeronáutica, industrias complementarias y conexas; constituyéndose en un centro de mantenimiento y reparaciones mayor de aeronaves, motores y sistemas aeronáuticos, civiles, comerciales, policiales y militares, nacionales y extranjeros. (Ley-N°-30469, 2016)

El SEMAN PERÚ SAC, es una empresa estatal de derecho privado, organizada como sociedad anónima cerrada, que se encuentra bajo el ámbito del Ministerio de Defensa y constituida sobre la base del Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú (SEMAN). El Órgano de Control Institucional (OCI) es el órgano conformante del Sistema Nacional de Control, cuya finalidad es llevar a cabo el control gubernamental de la empresa, de conformidad con lo dispuesto en la normativa del Sistema Nacional de Control. El Órgano de Control Institucional depende administrativa y funcionalmente de la Contraloría General de la República, de conformidad con el artículo 18° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (Fuerza Aérea del Perú, 2024).

El 13 de junio de 1933 bajo la orden del entonces presidente Oscar R. Benavides se ejecuta la creación de servicio técnico para el mantenimiento y de producción de aeronaves "Taller Central de Aviación" con sede en la fortaleza del real Felipe bajo la dirección del Cuerpo Aeronáutico del Perú (hoy Fuerza Aérea del Perú). (wikipedia, 2025)

Fábrica de Armas y Municiones del Ejército FAME S.A.C., su objeto social es efectuar la comercialización, desarrollo, fabricación, ensamblaje, modificación, modernización, mantenimiento de sistemas de armas y municiones de guerra, así como de explosivos, equipamiento, vehículos de uso militar y policial; la investigación y desarrollo tecnológico; y actividades conexas para abastecer a las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú u otros organismos del Estado, de acuerdo a los objetivos aprobados por el Ministerio de Defensa y el Ministerio del Interior.

FAME S.A.C. actuará con autonomía administrativa, técnica, económica y financiera de acuerdo con la política, objetivos, metas y estrategias que apruebe el Directorio, en concordancia con la política del Ministerio de Defensa, pudiendo realizar y celebrar toda clase de actos y contratos de conformidad con la presente Ley y su estatuto, quedando autorizada a regirse en sus operaciones y acuerdos de comercio exterior por los usos y costumbres del comercio internacional y por las normas de derecho internacional generalmente aceptadas. FAME S.A.C. podrá

importar y exportar sistemas de armas y municiones de uso militar y policial, armas y municiones de uso civil, explosivos, equipamiento y vehículos de uso militar y policial, y artículos conexos. (LEY-Nº-31684, 2023)

El jefe del órgano de control institucional es el encargado del control de la gestión administrativa, económica y financiera de los recursos y bienes de FAME SAC. Se efectúa de acuerdo con las normas del Sistema Nacional de Control. disponiéndose la creación de la Superintendencia de la Factoría Naval.

En la década de los 60 el entonces presidente Don Manuel Prado Ugarteche no queriendo depender del mercado extranjero dispuso la creación de La Fábrica de Municiones del Ejército. (wikipedia, 2025).

Etapas de la Incubadora de Empresas

Para el presente trabajo de investigación se tomó el modelo desarrollado por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) establecido en el Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas.

Ingreso a la Etapa de Pre-incubación

La incubadora de empresas debe contar con un equipo técnico capacitado para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que poseen los emprendedores para ingresar a la etapa de Pre- incubación. Cada incubadora de empresas define el tipo de emprendimiento a apoyar, como así también su público objetivo y el plazo de acompañamiento en esta etapa.

Lo ideal es que el emprendedor venga a la incubadora de empresas con una idea clara e innovadora; por lo tanto, es importante fortalecer el Proceso Emprendedor y contar con un buen sistema de sensibilización y captación de emprendedores. De igual manera, si el emprendedor no cuenta con una idea de negocio, el equipo técnico de la incubadora de empresas, podrá asesorar al emprendedor para que identifique una idea de negocio innovadora durante el proceso de acompañamiento y participe en las actividades de capacitaciones que la incubadora de empresas organiza para la identificación de ideas de negocios, como así también, podrá orientar al emprendedor a buscar oportunidades de capacitación.

En el primer contacto, el equipo técnico debe explicar al emprendedor sobre los servicios y las condiciones de apoyo que la incubadora de empresas ofrece y hacer que el emprendedor registre en una ficha técnica los datos relevantes sobre la idea de negocio: tales como la descripción de la idea de negocio, las ventajas competitivas que ofrece al mercado, los elementos innovadores, las áreas de aplicación, los clientes potenciales, recursos necesarios para aplicar o desarrollar su idea, así como la necesidad de contar con potenciales socios. De esta manera, se contará con un perfil del emprendedor y de la idea de negocio, de tal manera a analizar si es apto para iniciar la etapa de Pre- incubación y desarrollar el plan de negocio.

Etapa de Pre-incubación.

Es un periodo en el cual el emprendedor deberá focalizarse en elaborar y afinar su plan de negocio con información y datos validados. Es el momento cuando debe definir el modelo de negocio que va a impulsar. Por su parte, la incubadora de empresas, debe ofrecer servicios de tutorías, asesoramiento especializados y capacitación en gestión de negocios, para asegurar que el emprendedor tome la mejor decisión, así como analizar la viabilidad técnica y económica de la idea. En esta etapa el emprendedor recibirá una intensa capacitación a fin de potenciar su perfil emprendedor a través de metodologías, como el coaching y los cursos

prácticos en gestión empresarial, perfeccionando sus habilidades gerenciales y personales. El buen desarrollo de esta etapa permitirá disminuir los riesgos de fracaso de la nueva empresa. El resultado final en esta etapa debe ser, contar con un plan de negocio afinado y validado, listo para ingresar a la siguiente etapa de incubación.

Etapa de Incubación

Pasar de la etapa de Pre-incubación a la incubación, es un resultado de éxito. Estimular y apoyar a un emprendedor para iniciar su propia empresa lleva mucho trabajo y sacrificios, es en este momento que la empresa se materializa y la idea que fue evolucionado y plasmado en papel, toma cuerpo y técnicamente da lugar al nacimiento de una nueva empresa, con potencial de crecimiento.

Un plan de negocio bien elaborado, aporta en esta etapa, la claridad de acciones a implementar para alcanzar el objetivo fundamental de superar la turbulencia normal del despegue de la nueva empresa para sobrevivir, alcanzando con rapidez la estabilidad económica a través de una buena gestión comercial y productiva.

En el primer periodo de esta etapa, el equipo técnico debe acompañar permanentemente al emprendedor en ajustar y responder la demanda del mercado, por lo que es recomendable prestar especial cuidado en el diseño de estrategias que permitan alcanzar el nivel de ventas que necesita la empresa para sostener su estructura.

Enfrentar la realidad y comparar los resultados con el plan de negocio, permitirá evaluar la situación y el avance que se va obteniendo en la empresa. La rentabilidad es un indicador importante, aunque en esta etapa alcanzar lo más rápidamente posible el punto de equilibrio es una razón de éxito indiscutible. Una vez que la empresa haya alcanzado un movimiento comercial estable próximo al punto de equilibrio, las estrategias de crecimiento pueden ser desarrolladas.

Etapa de Post-incubación

El objetivo de la Post-incubación es consolidar el crecimiento de las empresas incubadas, a través de consultoría especializada, espacios empresariales y acercamientos a fuentes de financiamiento, así como apoyo a sus gobiernos corporativos.

La etapa de Post-incubación es el periodo donde las empresas graduadas, se instalan fuera de la incubadora de empresas y dependiendo de la política de la incubadora de empresas, este periodo tiene un tiempo determinado. En algunos modelos de incubadoras de empresas se considera hasta 12 meses el periodo de Post-incubación. Durante los 12 meses la empresa es analizada en su crecimiento y consolidación bajo indicadores pre- establecidos.

Existen casos de incubadoras de empresas que aplican el cobro de un canon a las empresas graduadas por un tiempo determinado, que puede ser un porcentaje anual de las facturaciones o un monto establecido. De esta forma las empresas graduadas retribuyen parte del servicio percibido en la incubadora de empresas y en este periodo continúan recibiendo asistencia especializada y otros beneficios.

Antecedentes

Se realizó la búsqueda de la información considerando en su mayoría información de Acceso Abierto y de índole militar o defensa siendo el número de artículos muy reducido con información general respecto a Incubadoras de Empresas. (Boveda, Oviedo, y Yakusik , 2025)

Como historia podemos decir que la primera incubadora de empresas conocida se remonta a 1959 (Peters, 2017), mientras que el primer modelo fue

propuesto por (Campbell et al., 1985) y posteriormente refinado por Smilor (1987), quien argumentó que las incubadoras proporcionan un mecanismo de transformación que ayudar al emprendedor a construir un emprendimiento y centrarse en las relaciones entre los actores y su papel en el proceso.

Artículos Seleccionados

| Nº | Nombre | Síntesis | Fuente | Journal | Q/H | Importancia | Motivación |
|----|--|---|-------------------------------|--|------|--|--|
| 01 | Product Innovation Paradigm of Modern Entrepreneurship. | Cuantificar las dependencias y contradicciones entre la introducción de la innovación y el desarrollo empresarial. | Marat Ressin (2022) | Quality Innovation Prosperity. | 2/18 | Necesidad de cambiar la política financiera y económica para un mayor crecimiento económico. | Analizar el maximizar los resultados, las innovaciones, su viabilidad y la difusión de tecnología. |
| 02 | Determinant factors of lean startup- based incubation metrics on post-incubation start-up viability: case-based study. | Investigar el efecto (indicadores) de las métricas de incubación de empresas basadas en una adaptación del marco lean start-up (LS) | Tritoas moro et al (2022) | Journal of Science and Technology Policy Management | 2/24 | Estudiar y explicar los problemas en la aplicación de la disciplina LS, para la incubación con éxito. | La explicación de la relación de las incubadoras métricas basadas en LS con la supervivencia de las start-ups. |
| 03 | Business incubator assessment model | Propone un sistema de incubadora de empresas de dos niveles y desarrolla una estructura de gestión con indicadores para evaluar la efectividad | Tsygankov, N. S. et al (2020) | IOP Conference Series: Materials Science and Engineering | 2/54 | El modelo propuesto se puede utilizar en el desarrollo de métodos para el seguimiento continuo de las desviaciones de los indicadores de desempeño (KPIs). | La importancia que las incubadoras desarrollen un sistema de indicadores para evaluar la efectividad de las asignaciones presupuestarias y la inversión privada. |
| 04 | Detecting Indicators for Startup Business Success: Sentiment Analysis Using Text Data Mining. | Identificar los factores (indicadores) clave en el Contenido Generado por el Usuario (CGU) en la red social Twitter para la creación de startups exitosas | Saura J., et al (2019) | Sustainability | 2/13 | Uso de nuevas tecnologías y modelos de negocios que incorporan la globalización y el uso de Internet para | Futuras líneas de investigación podrían mejorar la metodología utilizada para determinar factores clave para la creación de startups exitosas. |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--------------------------------|--|------|---|--|
| | | | | | | la identificación de factores claves. | |
| 05 | Identification and Ranking the Critical Success Factors of Business Incubator of Science and Technology Parks – A Case Study: Business Incubator of Baqiyatallah University of Medical Sciences. | Reconocer, especificar y priorizar elementos vitales en el éxito (indicadores) de los centros de desarrollo | Alishiri M., et al (2018) | Journal of Applied Biotechnology Reports | 3/14 | El resultado de esta investigación, con el papel protagónico de la universidad, se realizó con el fin de ser utilizado en la gestión estratégica y la formulación de macro-políticas. | Convertir ideas en productos reales utilizando la tecnología al proporcionar condiciones para aumentar la incubación con éxito, apuntando al crecimiento de la tecnología y allanando el camino para las innovaciones científicas. |
| 06 | Proposal for a Set of Business Incubator Performance Metrics Based System and Model Analysis. | Identificación de un modelo que describe la operación de BI, los puntos de necesidad/provisión de información según sea necesario para apoyar la toma de decisiones para la gestión | Fuschi D. & Galiyeva N. (2022) | Journal of Organisational Studies and Innovation | 2/24 | La disparidad masiva reportada entre los solicitantes de Incubadoras de Empresas es un claro testimonio de la escasez de recursos disponibles | Las discrepancias de más de 50 años de operación, sobre los Viveros (Incubadoras) de Empresas, así como dudas sobre su real impacto (aun no medido). |
| 07 | Performance Indicators for Tech Business Incubators in Indian Higher Education Institutes. | Evaluación del desempeño de las incubadoras de empresas tecnológicas TBI's basadas en el No. de patentes concedidas para TBI's vs. los servicios ofrecidos en TBI, | Gandhi V. et al (2021) | KIIT Journal of Management | 1/26 | Revisar indicadores de desempeño existentes en las (TBI) medirlos y proponer algunos indicadores nuevos. | La propuesta de nuevos indicadores de desempeño que ayudará a las incubadoras de gestión a priorizar los esfuerzos y la asignación de recursos diversos |

| | | | | | | | |
|----|--|---|----------------------------|-------------------------------|-------|---|---|
| 08 | Business Survival and the Influence of Innovation on Entrepreneurs in Business Incubators. | Estudiar cómo la innovación influye en los resultados de emprendedores de empresas y examinar cómo su formación contribuye a crear empresas con altos índices de sostenibilidad en el tiempo (indicadores), | Del Campo O. et al (2020) | Sustainability | 2/13 | Presentación de una propuesta de gestión para la intervención de nuevas tecnologías lo cual implica nuevos indicadores de gestión. | Presentar una propuesta para la identificación de nuevos indicadores para empresas de base tecnológica en formación y crecimiento |
| 09 | Research on Influencing Factors of Incubating Firms' Performance by Incubators of Large Companies. | Preocupación por la tasa de graduación, la tasa de supervivencia, el desempeño de la innovación y el desempeño corporativo de las nuevas empresas (Indicadores de gestión, desempeño y eficacia/eficiencia) | Yuanyu e Feng et al (2019) | ResearchGate - IEEE | 2/47 | Los factores de influencia, las redes externas, la gestión y el servicio tienen un impacto positivo en el desempeño interno y externo de las nuevas empresas. | Descubrir qué factores están afectando el desempeño de la empresa en incubación. |
| 10 | Developing business incubation process frameworks: a systematic literature review. | Desarrollar marcos para el proceso de incubación de empresas utilizando diferentes mecanismos dentro del enfoque CIMO y facilitar una mejor comprensión del proceso de incubación | Kanza, et al., (2023) | Journal of Business Research, | 1/236 | Las revisiones sistémicas ayudan a los formuladores de políticas, administradores y académicos a sistematizar los flujos de investigación y guía | Facilitar la actividad empresarial a través de un programa de incubación de empresas. |

| | | | | | | | |
|----|---|--|------------------------------|---|-------|---|---|
| | | | | | | a los formuladores de políticas | |
| 11 | A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators. | Investigar la adecuación del suministro de recursos de una incubadora a las necesidades de sus empresas incubadas | Hanson S.L., et al., (2022) | Journal of Organisational Studies and Innovation | 1/167 | Comprender y evaluar la adecuación de la oferta de recursos a las necesidades de los clientes en una Incubadora de Empresas. | Basarse en fundamentos teóricos establecidos y confiables; abarcar las perspectivas tanto de las empresas incubadas como de la incubadora |
| 12 | Factors that determine the degree of fulfillment of expectations for entrepreneurs from the business incubator programmes | Descubrir qué factores determinan significativamente el grado de cumplimiento de las expectativas de los emprendedores | Antono vica A., et al (2023) | International Entrepreneurship and Management Journal | 2/24 | El principal objetivo de este trabajo es descubrir qué factores dan el grado de cumplimiento de los emprendedores en un programa de Incubadora. | Un estudio confirma que los programas de formación directiva continua para emprendedores son una parte sustancial para la obtención de nuevas habilidades, conocimientos e ideas. |
| 13 | A Process Based Model of Business Incubator in Systems Engineering Terms | Presenta un modelo funcional que describe su operación (aunque con un enfoque en BI), | Fushi & Galiyeva (2021) | Journal Researchgate.net | 1/112 | El modelo propuesto puede ayudar a planificar el funcionamiento y la estructura del Sistema de Gestión de Información (IMS). | La falta de información sobre los fracasos y la opinión controvertida sobre incubadoras/acceleradoras. |
| 14 | Determination of Critical Factors for Success in Business | Analizar los factores críticos (indicadores) que pueden afectar el éxito de | Habibur rahman , et al | Sustainability | 2/136 | Explora los factores necesarios en incubadoras y | Contribuir al crecimiento tecnológico y tener un efecto multiplicador en |

| | | | | | | | |
|----|---|---|-------------------------|----------------|-------|---|--|
| | Incubators and Startups in East Java | incubadoras y startups | (2022) | | | startups, de acuerdo con ciertas condiciones, y los analiza en factores críticos de éxito. | muchas empresas. |
| 15 | How can the Digital Economy Boost the Performance | Examina la relación entre el desarrollo de la economía digital regional y el desempeño de las incubadoras | Peng Chen, et al (2023) | Sustainability | 2/136 | Proporciona nuevas perspectivas y adiciones a los estudios teóricos y empíricos de la economía digital y el desarrollo empresarial. | Ampliar los límites de las teorías del desarrollo de la economía digital y enriquecen los estudios teóricos y empíricos sobre la economía digital. |

Fuente: WoS y Scopus

Como Modelos de Desarrollo (M. de Negocio) con base en los hallazgos dentro de la industria de TI, (Nowak & Grantham, 2000) propusieron el Modelo de Incubación Virtual que se centra en las “mejores prácticas”, la experiencia en la industria y la gestión, los recursos para el marketing, las ventas y la distribución internacionales. Booz, Allen y Hamilton (2002) propusieron un modelo de incubadora corporativa destinado a mejorar la capacidad de la organización para innovar. Describieron explícitamente el proceso, sus pros y sus contras, así como los factores clave de éxito que podrían ayudar a las corporaciones a impulsar las innovaciones.

Lazarowich y Wojciechowski (2002) enfatizan la necesidad de examinar las “mejores prácticas” de creación y operación de incubadoras de empresas para extraer un plan para el establecimiento de una incubadora de empresas y la creación de un modelo adecuado para el entorno local.

Esta formulación sugiere que se utilizarán algunas métricas interesantes, pero todavía está fuertemente conectada con un enfoque econométrico (Hackett y Dilts, 2004).

Vale la pena señalar que (Bergek & Norrman, 2008) rechazan el principio de un modelo de incubación de caja negra (cerrada) centrado meramente en resultados. Insisten en la relevancia del proceso de selección como uno de los aspectos más importantes que debe estar alineado con las características y objetivos de la incubadora de empresas.

(Chandra y Chao, 2011) han adoptado un enfoque diferente, centrándose en el flujo de recursos entre las partes interesadas clave en el ecosistema de innovación, es decir, el gobierno, las instituciones, las incubadoras de empresas y los posibles emprendedores. Gassmann & Becker (2006), diferencian las incubadoras sin fines de lucro (caso nuestro) por un lado y, por el otro, se centran en la misión, estructura, proceso y recursos necesarios, y en cómo las instituciones pueden aprender del enfoque corporativo.

Marat (2022) radica en demostrar empíricamente que existe una relación directa entre el nivel de actividad innovadora de una empresa y su eficiencia organizacional y financiera. El autor identifica que la combinación de prácticas de gestión basadas en conocimientos, apoyadas en lógica difusa y análisis de big data, permite crear nuevas formas de liderazgo empresarial, esenciales para la competitividad sostenible en contextos económicos inciertos.

Además, el estudio destaca que las incubadoras y aceleradoras de empresas no solo son fuentes de financiamiento, sino también vehículos para transferir conocimiento, experiencia y capital informativo, especialmente útiles para pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en etapas iniciales. Esta evidencia es particularmente valiosa al diseñar políticas de innovación y ecosistemas emprendedores en países en desarrollo.

Tritoasmoro et al. (2021) es que la orientación empresarial (entrepreneurial orientation), cuando se integra adecuadamente con las capacidades de aprendizaje organizacional, tiene un impacto significativo y positivo en el rendimiento de la incubadora de empresas. El estudio concluye que la gestión efectiva del conocimiento y el aprendizaje organizacional actúan como mediadores claves para potenciar la innovación, la proactividad y la toma de riesgos dentro de las incubadoras.

Esto resalta la importancia de no solo tener una orientación emprendedora, sino también de fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro de las incubadoras para garantizar su éxito sostenible y su contribución al desarrollo de nuevas empresas competitivas.

Tsygankov et al. (2020) es que la creación de una red efectiva de incubadoras de innovación tecnológica es un factor clave para acelerar la transformación digital y el desarrollo económico regional. El estudio demuestra que el éxito de estas incubadoras depende de su capacidad para integrar recursos educativos, científicos, empresariales y estatales, conformando un ecosistema colaborativo eficiente.

Además, se resalta que las incubadoras no solo deben enfocarse en el apoyo financiero, sino también en proveer servicios de mentoría, infraestructura tecnológica y redes de contacto, lo que permite que las startups tecnológicas sobrevivan y crezcan en entornos altamente competitivos.

Saura, Palos-Sánchez y Grilo (2019) identifica los factores clave para el éxito de las startups tecnológicas mediante el análisis de sentimientos de contenido generado por usuarios (UGC) en Twitter. La metodología emplea un enfoque de minería de textos en tres fases: identificación de temas con el modelo Latent Dirichlet Allocation (LDA), clasificación de sentimientos mediante máquinas de vectores de soporte (SVM), y análisis textual con el software Nvivo. Los resultados muestran que los factores positivos asociados al éxito incluyen el uso de herramientas de gestión, la aplicación de tecnologías como la inteligencia artificial, y el liderazgo de los fundadores. En contraste, factores negativos como los marcos de programación y el trato con inversores (business angels) pueden obstaculizar el desarrollo de las startups. El estudio propone una metodología útil para explorar percepciones sociales en redes digitales como base para el desarrollo estratégico de nuevos emprendimientos.

Vásquez-Luna, Viera-Romero, Gonzales Gonzales y Brito Ochoa (2020) analiza la estrategia de especialización inteligente (RIS3) como una herramienta para fomentar ecosistemas regionales de innovación en América Latina. A través de una revisión bibliográfica y análisis documental, se identifican las condiciones necesarias para implementar con éxito dicha estrategia, tales como la participación activa de los actores del ecosistema (empresas, universidades, gobierno), la identificación de ventajas competitivas regionales, y el fortalecimiento institucional. El artículo concluye que, aunque RIS3 fue desarrollada en el contexto europeo, su adaptación en América Latina puede ser viable si se ajusta a las condiciones locales y se basa en una gobernanza

colaborativa e inclusiva.

Al-Mubaraki et al. (2017) examina las iniciativas de parques científicos y tecnológicos (PCT) en África, analizando su papel como herramientas estratégicas para promover el crecimiento económico, la innovación y el desarrollo sostenible. A través de una revisión de experiencias internacionales, los autores identifican los factores críticos de éxito de estos parques, tales como el apoyo gubernamental, la colaboración entre universidades y empresas, y la disponibilidad de infraestructura adecuada. Además, se señalan los principales desafíos que enfrentan los PCT africanos, como la falta de políticas integradas, recursos limitados y escasa participación del sector privado. El artículo concluye que, si bien África está dando pasos importantes en el desarrollo de parques tecnológicos, aún se requiere un enfoque más sistemático y coordinado para maximizar su impacto.

Hu, Ahmad y Lu (2022) exploran los desafíos en la gestión del rendimiento dentro de las incubadoras de empresas en China. Mediante un enfoque cualitativo basado en entrevistas con gestores de incubadoras, formuladores de políticas y empresarios, el estudio revela que los sistemas actuales de evaluación tienden a centrarse excesivamente en indicadores cuantitativos simples, como el número de empresas incubadas o las tasas de supervivencia. Esta perspectiva limita la comprensión del verdadero impacto de las incubadoras en la innovación y el emprendimiento sostenible. Además, el artículo destaca la influencia de factores institucionales, como las metas políticas y los sistemas de incentivos, que afectan negativamente la eficiencia y coherencia del desempeño organizacional. Los autores proponen una revisión profunda de los modelos de gestión del rendimiento hacia sistemas más integradores y cualitativos.

Surana, Singh y Sagar (2020) sostienen que las incubadoras basadas en ciencia, tecnología e innovación (CTI) en países en desarrollo, como India, pueden desempeñar un papel clave en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siempre que se fortalezcan sistémicamente. El artículo evidencia que el impacto de estas incubadoras va más allá del apoyo tradicional a startups y requiere un enfoque estratégico que incluya: alineación explícita con metas de los ODS, coordinación entre programas de incubación, sistemas de monitoreo del desempeño y capacitación de actores involucrados (gestores, emprendedores y formuladores de políticas).

Este enfoque integral permite que las incubadoras no solo impulsen la innovación, sino que también resuelvan desafíos sociales y ambientales de forma efectiva, aportando directamente al desarrollo sostenible.

Lamperti, Courrent y Sammut (2021) investigan cómo las incubadoras de empresas en países en desarrollo adoptan una orientación hacia la sostenibilidad. A partir de un enfoque cualitativo, se analizan entrevistas en profundidad realizadas a gestores de incubadoras en Colombia para comprender cómo integran objetivos sociales, ambientales y económicos en sus procesos. El estudio revela que la sostenibilidad no es solo una estrategia impuesta, sino que depende de factores internos como los valores del equipo directivo, la cultura

organizacional y el tipo de relaciones con los stakeholders. Asimismo, se identifican diferentes niveles de orientación sostenible entre incubadoras públicas y privadas, sugiriendo que la autonomía y la capacidad de adaptación institucional influyen en su enfoque hacia el desarrollo sostenible. El artículo destaca el rol de las incubadoras como actores clave en la promoción de un emprendimiento más responsable en contextos emergentes.

Etzkowitz, de Mello y Almeida (2005) es que el surgimiento del sistema de “meta-innovación” en Brasil, a través del movimiento de incubadoras, representa una transformación estructural en la forma de generar innovación, integrando esfuerzos desde la universidad, la industria y el gobierno bajo el modelo de la Triple Hélice. El artículo destaca que las incubadoras pasaron de tener un enfoque puramente tecnológico a convertirse en plataformas híbridas que combinan objetivos empresariales y sociales, capaces de generar desarrollo local y regional más inclusivo.

El estudio introduce el concepto de “meta-innovación” para explicar cómo un mecanismo organizativo —como la incubadora— puede ser rediseñado según el contexto nacional, social e institucional, lo que permite su transferencia y adaptación a otros países con características similares.

Ministerio de la Producción del Perú. (s.f.).Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas es que proporciona un modelo operativo integral y contextualizado para la creación, gestión y sostenibilidad de incubadoras de empresas, con énfasis en el fortalecimiento de capacidades institucionales, articulación con actores clave (universidades, empresas y Estado) y el enfoque hacia el desarrollo económico local. El manual destaca la importancia de diseñar incubadoras en función de las características del entorno, promoviendo la adaptación de modelos internacionales a realidades nacionales y regionales.

Este documento es especialmente útil como guía técnica para gestores públicos y privados interesados en implementar incubadoras como instrumentos de política de fomento productivo e innovación.

DISCUSIÓN

La discusión se centra en la falta de estudios relacionados a la creación de Incubadoras de Empresas en las Fuerzas Armadas en el Perú como en el mundo, haciendo necesario introducir criterios de exclusión teniendo que ser considerados artículos, conferencias, informes, estudios y fuentes a los que no se pudo acceder en su totalidad o que estaban demasiado anticuados o no coincidían completamente con los criterios de búsqueda, limitando el espectro y búsqueda.

Otro punto importante de resaltar es la importancia y crecimiento que han tenido las incubadoras en los últimos 40 años que han permitido un crecimiento de la economía en países que han optado por crear tecnología sea propia o por convenios G to G o con el empresariado privado.

El planteamiento propuesto de sobre la creación de una Incubadora de Empresa para nuestras Fuerzas Armadas mediante la metodología de realizar una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) con un Modelo de Desarrollo (M. de Negocio) ya probado, aseguraría la supervivencia del emprendimiento mostrado y con esto asegurar cubrir los requerimientos y necesidades de los Institutos Armados en principio y proceder a establecer propuestas a nivel regional y mundial, claro está cuando la propuesta se consolide.

CONCLUSIONES

Finalmente hemos podido llegar a las conclusiones siguientes:

- 1) Con el modelo propuesto se puede medir básicamente la eficiencia y eficacia de los recursos (infraestructura, recursos y el proceso en sí) disponibles y proporcionados por los actores involucrados, la formación brindada para complementar el conocimiento de ingreso y el que se obtenga durante el proceso.
- 2) Con el modelo propuesto se podrá medir la efectividad general del programa en términos de seleccionar a los candidatos adecuados y equiparlos con todo lo necesario para enfrentar el mercado y sobrevivir más allá de la etapa inicial, se podrá mejorar la tasa de supervivencia de la Incubadora de Empresa para la Fuerzas Armadas y su impacto económico.
- 3) Permitirá cubrir los requerimientos y necesidades de nuestras Fuerzas Armadas asegurando los siguiente: a) generar empresa con sus correspondientes puestos de trabajo, b) generar tecnología recortando la brecha tecnológica existente, c) cubrir el requerimiento de las FF.AA. del Perú en las áreas de la indumentaria, equipos, suministros y accesorios básicos de comunicaciones, repuestos y otros necesarios. d) La incubadora de empresas permite fomentar la innovación y el desarrollo de tecnológico que no solo beneficiaran a las FF.AA. sino que también puedan ser aplicadas en los demás sectores económicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aerts K., et al., (2006), "Intra-Industry Imitation in Corporate Environmental Reporting: An International Perspective".
<https://www.researchgate.net/publication/4962725>

Bergek & Norrman (2008), "Incubator best practice: A framework".
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497207001046>

Booz, Allen y Hamilton (2002), "The World's Most Effective Policies For The e-Economy". https://ntouk.files.wordpress.com/2015/06/whole_report.pdf

Campbell, Kendrick & Samuelson's (1985), "*Incubation Model*"
<https://scholar.google.com.pe/scholar?start=0&q=primer+modelo+de+desarrollo+para+este+fin+de+creaci%C3%B3n+de+una++start-up+o+incubadora+de+empresas>

Carayannis & Zedtwitz, (2005), "Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem".
https://www.researchgate.net/publication/240295704_Mode_3'_and'_Quadruple_Helix'_Toward_a_21st_century_fractal_innovation_ecosystem

Carter & Jones-Evans, (2000), "Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (2nd ed.)".
https://www.researchgate.net/publication/280183694_Enterprise_and_Small_Business_Principles_Practice_and_Policy_2nd_ed

Chandra y Chao, (2011), "Growth and evolution of high-technology business incubation in China".
https://www.researchgate.net/publication/286815181_Growth_and_evolution_of_high-technology_business_incubation_in_China

Fushi & Galiyeva (2021) "A Process Based Model of Business Incubator in Systems". <https://www.researchgate.net/publication/361036860>

Fuschi L. y Galiyeva N., (2022) "Proposal for a Set of Business Incubator Performance Metrics Based System and Model Analysis".
<https://www.researchgate.net/publication/363689166>

Gassmann & Becker (2006), "Towards a Resource-based View on Corporate Incubators".
https://www.researchgate.net/publication/23751108_Towards_a_Resource-based_View_on_Corporate_Incubators

Hackett & Dilts, (2004), "A Systematic Review of Business Incubation Research".
https://www.researchgate.net/publication/5152745_A_Systematic_Review_of_Business_Incubation_Research

Jones-Devitt, Austen, Parkin, (2017), "Integrative Reviewing for exploring

complex phenomena".
<https://www.researchgate.net/publication/319504796>

Lalkaka (2000), "Entrepreneurship, Business Incubation, Business Models & Strategy Blog".
[https://www.google.com/search?q=\(Lalkaka%2C+2000\)%2C&oq=](https://www.google.com/search?q=(Lalkaka%2C+2000)%2C&oq=)

Lazarowich y Wojciechowski (2002), "Review of 20 Business Incubation Models – Lazarowich & Wojciechowski 'New Economy' Incubator Model 2002".
<https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/07/23/>

Malecki y Nijkamp (1988), "Reconsidering Innovation Policy for Small and Medium Sized Enterprises: The Canadian Case".
<https://econpapers.repec.org/scripts/showcites.pf?h=repec:sae:envirc:v:6:y:1988:i:4:p:383-399>

Mobile World Capital (2024) "Digital Future Society de Barcelona". España.
<https://www.mwcbaselona.com/agenda?date=2024-02-26>

Nowak & Grantham (2000), "The virtual incubator: Managing human capital in the software industry". <https://www.researchgate.net/publication/222688942>

Peters, S. (2017) "The Future of the Past in Latin America".
[https://revistas.upc.edu.co/index.php/derecho_realidad/article/view/10338/11138.](https://revistas.upc.edu.co/index.php/derecho_realidad/article/view/10338/11138)

RAE (s.f) "Definición de revista" diccionario.
<https://www.google.com/search?q=revista+definici%C3%B3n+de+diccionario&oq=Revista+Definici%C3%B3n.DE&gs>

Ryzhonkov (2014), "A Process Based Model of Business Incubator in Systems Engineering Terms" <https://www.researchgate.net/publication/361036860>

Saura J. et al. (2019), "Detecting Indicators for Startup Business Success: Sentiment Analysis Using Text Data Mining".
<https://www.researchgate.net/publication/331023748>

Sahay (2004), "Commodity currencies and the real exchange rate".
https://econpapers.repec.org/article/eeedevco/v_3a75_3ay_3a2004_3ai_3a1_3ap_3a239-268.htm

Smilor (1987) "Review of 20 Business Incubation Models – Smilor's model 1987".
https://www.researchgate.net/figure/Smilors-1987-incubation-model_fig2_267927215

Tsygankov (2020) Business incubator assessment model.
<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/986/1/012016>